

Essay

Ein Kindergarten voller Rotzlöffel

Überall hört man zurzeit einen Ruf nach Authentizität. Dieser basiert jedoch auf einer psychologischen und politischen Utopie. Er ist ein Irrweg der Personal- und Führungskräfteentwicklung und kann zu einem Mangel an Professionalität und Integrität führen.

Von **THOMAS ARMBRÜSTER**

Der Begriff der Authentizität beziehungsweise die Forderung nach Authentizität hat in den vergangenen Jahren im Zusammenhang von Managementtrainings und Weiterbildung eine beispiellose Verbreitung gefunden. In einem kürzlich erschienenen Spiegel-Online-Artikel schreibt die Journalistin Eva Buchhorn nicht ohne Sarkasmus: „Hauptsache authentisch! Kein anderer Wesenszug gilt in Deutschlands Top-Etagen derzeit als erstrebenswerter. Das Wort fällt in einem Atemzug mit Geradlinigkeit und Loyalität, wenn es darum geht, die perfekte Führungskraft zu charakterisieren.“

Die Forderung nach Authentizität ist jedoch ein Irrweg. Sie enthält vier Utopien: eine psychologische, eine erkenntnistheoretische, eine praktische und eine politische. Statt auf Authentizität sollte man auf Professionalität und Integrität setzen.

„Jeder Einzelne trägt eine Vielzahl unterschiedlicher Bedürfnisse in sich, die kein widerspruchsfreies Ganzes ergeben.“

Zur psychologischen Utopie von Authentizität: Die Forderung nach Authentizität geht unhinterfragt davon aus, jeder Mensch hätte einen vorgegebenen, inneren Wesenskern. Dies entspricht der Utopie des psychologischen Essentialismus: Man müsse sich nur mal frei machen von den gegenwärtigen Umständen, sich mal auf die Suche nach „sich selbst“ begeben und dann würde man seinen Wesenskern früher und später finden. Das Problem ist: Individuen sind keine holistischen Einheiten

mit einem inneren Wesenskern, sondern partikularistisch angelegt, in ihrer Persönlichkeit veränderlich und im Fluss von Entwicklungen. Jeder Einzelne trägt eine Vielzahl unterschiedlicher Bedürfnisse in sich, die kein widerspruchsfreies Ganzes ergeben.

Die Welt wäre die Hölle auf Erden

Zur erkenntnistheoretischen Utopie: Selbst wenn es einen inneren Wesenskern gäbe, wann würde man denn wissen, ob man ihn gefunden hat? Auf der Suche nach sich selbst kommt man entweder in eine unendliche Ermittlungsschleife oder einen dogmatischen Abbruch seiner Suche. Die Idee, man könne letztgültig einen Wesenskern ermitteln, entspricht einem erkenntnistheoretischen Ultrapositivismus, also der Ansicht, man könne durch logische Schlüsse für alles eine Letztbegründung finden. Besonders eigenartig wird es dann, wenn sich Authentizitätsbefürworter ansonsten als Sozialkonstruktivist verstehen, also glauben, dass wir die soziale Welt durch unsere Art, sie wahrzunehmen, und durch unsere Zuschreibungen selber schaffen. Dies ist für viele eine nachvollziehbare Perspektive, aber mit der Forderung nach Authentizität kaum vereinbar.

Die dritte Utopie ist die der praktischen Ausübung von Authentizität. Selbst wenn Menschen authentizitätsfähig wären (was, wie erwähnt, nicht möglich ist), dann könnten sie dies in einer modernen Welt (zum Glück) nicht ausleben. Zum Chef sagen, er solle bitteschön in Frühpension gehen? Zur hübschen Kollegin sagen, wie wäre es mit ein bisschen Sex in der Besenkammer? Das wäre dann wohl authentisch. Die Welt wäre damit jedoch keine bessere, wie uns manche Authentizitätsapostel weismachen wollen, sondern die Hölle auf Erden: eine Welt voller Grenzüberschreitungen, Beleidigungen, Übergriffe und Diskriminierungen. Menschen haben dankenswerterweise Institutionen geschaffen, die uns ein friedliches Miteinander trotz unserer allzu menschlichen Eigenschaften ermöglichen.

Damit wären wir bei der vierten, der politischen Dimension: Die Vorstellung, dass wir mit mehr menschlicher Authentizität eine bessere Welt hätten, ist eine anti-freiheitliche Utopie. Sie entlarvt ein anti-institutionelles und antimodernistisches Weltverständnis. Der Ruf nach Authentizität hat damit auch etwas sehr Deutsches: zurück zum Wahren, Schönen, Guten; weg von der modernen Zivilisation. Er hat eine Komponente von „Kultur“, verstanden wie im deutschen Idealismus als Innerlichkeit und Naturalismus, der sich gegen eine moderne, institutionengeprägte Zivilisation richtet.

Die Resignation der Personalentwicklung

Auch im Markt für Managementtrainings und Coachings eignet sich die Forderung nach Authentizität bestens zum emotional blackmailing: „Sie haben sich da noch nicht gefunden“ oder „Ich sehe hier noch einen Zwiespalt in Ihnen“. Solche Sätze sind nichts anderes als paternalistische Grenzüberschreitungen. Offenbar können einige Managementtrainer damit Geld verdienen. Übergriffigkeit und emotionaler Schuldaufbau beim anderen – keine schlechte Businessidee. Gerne kombiniert mit ein paar Work-Life-Balance-Angeboten. Noch eine Prise Tai-Chi dazu?

Die Befürworter möchten Authentizität gerne der Stromlinienförmigkeit und Konventionalität vieler Führungskräfte entgegensetzen, deren Anpassen an die Or-

ganisation und dem Verbiegen gegenüber dem Chef. Das ist gut und sinnvoll. Aber nicht zu dem Preis, angeblich „einfach man selbst“ sein zu dürfen. So verstanden ist Authentizität schlicht ein Freifahrtschein, sich nicht zu professionalisieren – die Resignation aller Personalentwicklung und die Berechtigung für persönliche Stagnation. Dem allzu positiven Menschenbild der Authentizitätsbefürworter kann man entgegenhalten: Würde ein Unternehmen mit „ganz viel Authentizität“ nicht einem Kindergarten voller Narzissten, kleiner Despoten und Rotzlöffel gleichen? Wettbewerbsfähig wäre das Unternehmen mit Sicherheit nicht.

Nicht Authentizität, sondern Professionalität und Integrität führen zu Glaubwürdigkeit – und in einem halbwegs funktionierenden Rechtsstaat mit größerer Wahrscheinlichkeit zu geschäftlichem Erfolg. Das bedeutet: Institutionen haben einen Auftrag und Integrität heißt, in Übereinstimmung mit dem Auftrag zu handeln, sofern und solange er den selbstgewählten Werten entspricht. Innere

Gelassenheit ist gefragt statt kontemplativer Wesensschau, die nur zu der oben genannten unendlichen Ermittlungsschleife führt und damit zu emotionaler Instabilität und Aufgeregtheit.

Professionalität heißt, im Rahmen von Institutionen und deren Auftrag reflektiert zu handeln – statt unreflektiert wie man es spontan für richtig hält. Auch in schwierigen Situationen Ruhe zu bewahren, einen kühlen Kopf zu behalten und vernünftig entscheiden zu können – dies ist das Ergebnis eines jahre- oder gar jahrzehntelangen Entwicklungs- und Professionalisierungsprozesses, nicht das Ergebnis einer endlosen Suche nach sich selbst.

Werte als Ergebnis von Wahlentscheidungen

Persönliche Werte sind nicht das Ergebnis von Entdeckungsprozessen, sondern das Resultat von Wahlentscheidungen basierend auf Persönlichkeitsentwicklung. Es geht weniger um Selbstfindung als darum, sich immer wieder zu entscheiden – bis zum Schluss. Jemand, der sich Professionalität und Integrität als Ziele gewählt hat, wird Besseres erreichen als jemand, der sich auf kontemplative Wesensschau begibt. Und als Trainer oder Personalentwickler ist es unsere Aufgabe, Coachees und Trainingsteilnehmer auf diesem Weg zu unterstützen – anstatt per emotional blackmailing auf einen Pfad zur endlosen Suche nach sich selbst zu manipulieren.

„Integrität heißt, in Übereinstimmung mit dem Auftrag zu handeln, sofern und solange er den selbstgewählten Werten entspricht.“



Thomas Armbrüster

Er ist Professor für BWL (Wissens- und Personalmanagement) an der Universität Marburg und Partner bei Redoux Corporate Culture Consultants.